

Liderazgo y Trabajo en Equipo

Estilos personales de afrontamiento del conflicto

Clase 14



INTRODUCCIÓN

En el entorno comercial, los conflictos no solo son inevitables sino que también pueden transformarse en oportunidades de crecimiento y fortalecimiento si se gestionan de manera adecuada. Cada líder y miembro de un equipo posee un estilo particular para afrontar estas situaciones, esto influye directamente en la forma en que se perciben, enfrentan y resuelven las diferencias dentro de la organización.

El modelo de Thomas-Kilmann es una de las herramientas más utilizadas para comprender estos estilos, ya que clasifica las formas de abordar los conflictos en cinco categorías: competitivo, colaborativo, comprometido, evasivo y acomodativo. Reconocer y aplicar estos estilos en los equipos de ventas permite a los líderes seleccionar la estrategia más apropiada según el contexto, evitando desgastes emocionales innecesarios y potenciando la productividad colectiva.

14. CLASE 14. ESTILOS PERSONALES DE AFRONTAMIENTO DEL CONFLICTO

(RDA3): Aplicar estrategias de resolución de conflictos en la gestión de los equipos de ventas con herramientas de liderazgo y metodologías colaborativas que aporten al cumplimiento de los objetivos institucionales.

14.1. Modelo de Thomas-Kilmann: cinco estilos de manejo del conflicto

El modelo de Thomas-Kilmann (TKI) es una herramienta ampliamente utilizada para analizar cómo las personas enfrentan los conflictos.

El modelo se representa en una matriz que cruza dos dimensiones principales:

- **Asertividad:** grado en que una persona defiende sus propios intereses.
- **Cooperación:** grado en que una persona toma en cuenta los intereses de los demás.

De esta intersección surgen los cinco estilos:

1. **Competitivo ➔ (alto en asertividad, bajo en cooperación)**
 - Busca ganar a toda costa, imponiendo su posición.

- Se utiliza cuando hay que tomar decisiones rápidas o cuando el asunto es crítico.
- En ventas: un gerente puede imponer una estrategia de precios para evitar pérdidas inmediatas.

2. **Colaborativo → (alto en asertividad y cooperación)**

- Busca una solución donde ambas partes ganen.
- Se basa en la comunicación abierta, creatividad y negociación.
- En ventas: dos áreas (marketing y ventas) trabajan juntas para diseñar una campaña que cumpla objetivos comunes.

3. **Comprometido → (moderado en asertividad y cooperación)**

- Implica ceder parcialmente y negociar una solución intermedia.
- En ventas: dos vendedores acuerdan dividir equitativamente una cartera de clientes.

4. **Evasivo → (bajo en asertividad y cooperación)**

- Evita el conflicto, lo posterga o lo ignora.
- Puede ser útil en conflictos triviales o cuando no hay condiciones para resolverlo.
- En ventas: un ejecutivo evita discutir sobre un bono menor y se concentra en cerrar clientes.

5. **Acomodativo → (bajo en asertividad, alto en cooperación)**

- La persona prioriza la relación sobre sus propios intereses.
- Puede ser valioso para mantener la armonía, aunque con riesgo de perder autoridad.
- En ventas: un supervisor acepta la propuesta de un colaborador para motivarlo, aun si no está de acuerdo del todo.

Figura 1. Modelo de Thomas-Kilmann

Nota. La siguiente figura presenta los cinco estilos de afrontamiento del conflicto según el nivel de cooperación y asertividad. Tomado de:



<https://carlesmassot.blogspot.com/2018/09/resolucionconflictos.html>

Estos estilos no deben interpretarse como ‘buenos o malos’, sino como opciones que pueden resultar más o menos eficaces dependiendo de la situación. En el ámbito de las ventas, donde la presión por cumplir metas puede generar tensiones, reconocer el estilo dominante de cada integrante permite diseñar estrategias de resolución más equilibradas y efectivas.

Como señala Ramos Ramos (2015), el modelo de Thomas-Kilmann facilita comprender cómo la interacción entre asertividad y cooperación define la manera en que los equipos enfrentan los desacuerdos, permitiendo desarrollar respuestas más conscientes y estratégicas.

Tabla 1. *Resumen de estilos de afrontamiento del conflicto*

Estilo	Características principales	Riesgos	Cuándo usarlo
Competitivo	Defensa firme, busca ganar.	Genera resistencia	Decisiones urgentes
Colaborativo	Busca ganar o ganar.	Puede requerir más tiempo	Resolver problemas complejos
Comprometido	Negociación, cede parcialmente	Solución temporal	Objetivos intermedios
Evasivo	Evita confrontación	Problema se acumula	Conflictos triviales
Acomodativo	Prioriza la relación	Pérdida de poder	Cuando la relación es más importante que el resultado

Nota. Esta tabla describe los estilos de manejo de conflictos, mostrando características, riesgos y cuándo conviene aplicarlos, para elegir la estrategia más adecuada según la situación del equipo. Creación propia (Albuja, 2025)

14.2. Estilos más adecuados según el contexto comercial

En un equipo de ventas no existe un único estilo de afrontamiento que garantice el éxito en todos los casos, la efectividad depende del contexto:

- **Competitivo:** útil en negociaciones con plazos muy ajustados o frente a clientes difíciles.
- **Colaborativo:** ideal para diseñar estrategias con otras áreas o resolver conflictos internos de gran impacto.
- **Comprometido:** favorece la dinámica de equipos que necesitan soluciones rápidas y equilibradas.
- **Evasivo:** recomendable cuando el conflicto no tiene relevancia o se requiere tiempo para reunir más información.
- **Acomodativo:** efectivo cuando la relación a largo plazo con el cliente o colaborador es más valiosa que ganar la discusión.

Figura 2. *Estilos de afrontamiento en función del contexto organizacional*



Nota. La figura refleja los cinco estilos de afrontamiento de conflictos en equipos de ventas. Cada estilo se aplica según el contexto, desde decisiones urgentes hasta la preservación de relaciones o la postergación de conflictos menores. Tomado de: <https://mundorenovar.es/estilos-de-enfrentamiento-al-conflicto-thomas-y-kilman/>

El liderazgo efectivo radica en la capacidad de adaptar el estilo a la situación, evitando caer en patrones rígidos. Según Pérez Rodríguez (2024), los equipos comerciales logran mejores resultados cuando el líder sabe discernir qué estilo aplicar en función de la meta, la relación y el momento, evitando que los conflictos deriven en tensiones innecesarias.

Tabla 2. Ejemplos de aplicación de los estilos de manejo de conflictos en equipos de ventas

Estilo	Ejemplo en ventas	Resultado esperado
Competitivo	Gerente fija descuentos obligatorios para combatir a la competencia	Protección de márgenes y rapidez en la decisión
Colaborativo	Ventas y marketing negocian un presupuesto de campaña conjunta	Estrategia integral y motivación compartida
Comprometido	Dos vendedores acuerdan dividir clientes por zonas	Equidad y reducción de tensiones
Evasivo	Líder pospone reunión para abordar conflicto menor	Evita desgaste innecesario
Acomodativo	Supervisor acepta la propuesta de un colaborador para motivar al equipo	Fortalecimiento de la cohesión grupal

Nota. La tabla refleja los estilos de manejo de conflictos aplicada a ventas, con ejemplos prácticos y resultados esperados, mostrando cómo cada estilo puede influir en la toma de decisiones, la colaboración y la motivación del equipo. Creación propia (Albuja, 2025).

14.3. Autoconocimiento del estilo propio de liderazgo ante conflictos

El autoconocimiento es clave para liderar con eficacia. Un líder que desconoce su estilo de afrontamiento puede repetir patrones poco efectivos, mientras que quien lo reconoce puede ajustar su conducta según la situación.

Estrategias para desarrollar autoconocimiento:

1. **Autoevaluaciones:** utilizar cuestionarios como el TKI para identificar el estilo predominante.
2. **Retroalimentación 360°:** recibir opiniones de colegas, subordinados y superiores.
3. **Reflexión personal:** analizar cómo se han manejado conflictos pasados.
4. **Mentoría y coaching:** trabajar con un mentor para reconocer sesgos y patrones de conducta.

Según Lewin (2024), el líder consciente de su estilo fortalece la confianza y transmite seguridad, ya que actúa con coherencia entre sus valores y las necesidades del equipo.

Tabla 3. Beneficios del manejo efectivo de conflictos en equipos de ventas

Beneficio	Impacto en el equipo
Reconocer fortalezas y debilidades.	Mejora continua y confianza del grupo.
Ajustar estilo al contexto.	Mayor efectividad en resolución de conflictos.
Fomentar empatía.	Relaciones más sólidas y colaborativas.
Desarrollar liderazgo adaptativo.	Capacidad de guiar en entornos cambiantes.

Nota. La siguiente tabla resume los beneficios del manejo efectivo de conflictos en equipos de ventas y su impacto, destacando cómo contribuyen a la mejora continua, la colaboración y el liderazgo adaptativo. Creación propia (Albuja, 2025)

ENLACES DE COMPLEMENTO

- ✓ **Título del enlace relacionado:** Los 5 estilos para resolver conflictos (El instrumento Thomas Kilmann) - HDS Desarrollo personal
- ✓ **Descripción del enlace relacionado:** Video en español que explica con claridad los cinco estilos del modelo Thomas-Kilmann: competitivo, colaborativo, comprometido, evasivo y acomodativo, incluyendo ejemplos prácticos y visuales. Publicado por: Transformando vidas HDS, 2022
- ✓ **Enlace:** <https://www.youtube.com/watch?v=U5f9fz3ZBE4>
- ✓ **Título del enlace relacionado:** Estilos de gestión de conflictos: Guía para mejorar la comunicación y la resolución de conflictos
- ✓ **Descripción del enlace relacionado:** Blog de ClickUp (2024) en español que describe los cinco estilos del modelo Thomas-Kilmann y ofrece recomendaciones prácticas para usar cada uno en función del contexto,

destacando ventajas y posibles riesgos. Publicado por: ClickUp Blog, 26 de junio de 2024.

- ✓ **Enlace:** https://clickup.com/es-ES/blog/177992/estilos-de-gestion-de-conflictos?utm_source=chatgpt.com

BIBLIOGRAFÍA

- Lewin, L. (2024). *Liderazgo de impacto: La guía definitiva para potenciar e inspirar a tu equipo docente* (1ª Ed.). Bonum.
- Pérez Rodríguez, M. D. (Coord.). (2024). *Comunicación y trabajo en equipo en la era de la inteligencia artificial generativa* (1ª Ed.). Editorial ICB.
- Ramos Ramos, P. (Coord.). (2015). *Dirección de equipos de trabajo: liderazgo y motivación* (2ª Ed.). Editorial ICB.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- ✓ **Estilo de afrontamiento.** Es la manera característica en la que una persona responde y gestiona los conflictos o situaciones difíciles. Según el modelo de Thomas-Kilmann, puede adoptar distintos enfoques, como competir, colaborar, comprometer, evitar o ceder, dependiendo del contexto y los objetivos.
- ✓ **Autoconocimiento.** Es la capacidad de un líder para reconocer sus propias fortalezas, debilidades, emociones y estilo de afrontamiento frente a conflictos, lo que le permite gestionar de manera más efectiva a su equipo.

RECURSO DE PROFUNDIZACIÓN

- ✓ **Título del recurso relacionado:** Caso práctico ➔ Conflicto en el equipo Alfa
- ✓ **Descripción del recurso:** En una empresa de telecomunicaciones, dos vendedores, Carla y Luis, entran en conflicto por la atención a clientes corporativos de alto valor. Carla afirma tener mayor experiencia con ese sector, mientras que Luis sostiene que fue él quien identificó primero la oportunidad y que sus resultados lo respaldan.

La disputa empieza a afectar al equipo, generando un clima de competencia negativa. El líder del equipo, Javier, inicialmente adopta un estilo competitivo, imponiendo la decisión de dividir los clientes sin dar espacio al diálogo. Aunque esto resolvió de manera inmediata el reparto, la solución no generó conformidad y la motivación del equipo siguió deteriorándose.

Este caso permite reflexionar sobre cómo diferentes estilos de afrontamiento del conflicto, propuestos en el modelo de Thomas-Kilmann, pueden influir en la dinámica de un equipo de ventas. Asimismo, ilustra la importancia de elegir estrategias que no solo resuelvan una disputa puntual, sino que también fortalezcan la cooperación, la motivación y la cohesión del grupo en el largo plazo.

✓ **Desarrollo:**

Escenario

En la empresa ficticia de telecomunicaciones Alfa, dos vendedores, Carla y Luis, entran en conflicto por la atención a clientes corporativos de alto valor. Carla argumenta tener más experiencia en el sector, mientras que Luis sostiene que fue él quien detectó la oportunidad y que sus resultados lo respaldan.

El conflicto genera un clima de competencia negativa y empieza a afectar la motivación del equipo.

Personajes

Carla (Vendedora): Considera que tiene mayor experiencia y derecho sobre ciertos clientes.

Luis (Vendedor): Cree que sus resultados y detección previa le dan prioridad.

Javier (Líder de equipo): Inicialmente adopta un estilo competitivo, imponiendo la división de clientes.

Escena 1 → Surgimiento del conflicto

Carla: Creo que debería atender estos clientes, ya que conozco sus necesidades mejor que nadie.

Luis: Pero yo fui quien identificó la oportunidad y mis ventas lo prueban.

Equipo: Percibe tensiones y disminuye la colaboración en otros proyectos.

Escena 2 → Evaluación del estilo de afrontamiento

Javier (líder): Aplico un estilo **competitivo**, decidiendo quién atiende a cada cliente sin diálogo.

Observación: Aunque se resuelve el reparto, la motivación del equipo se ve afectada y surgen resentimientos.

Escena 3 → Alternativas según Thomas-Kilmann

Colaborativo: Javier podría facilitar un diálogo abierto entre Carla y Luis para buscar una solución que beneficie a ambos.

Comprometido: Dividir los clientes de manera equitativa negociando un acuerdo intermedio.

Evasivo: Posponer la decisión para analizar la situación y recabar más información.

Acomodativo: Priorizar la relación de Carla o Luis para mantener la armonía, con riesgo de generar desequilibrio.

Escena 4 → Reflexión y ajuste del liderazgo

Javier: Evalúa su estilo de afrontamiento y reconoce que un enfoque colaborativo podría mejorar la cohesión y la motivación del equipo.

RECURSOS ADICIONALES

Caso de Conflicto

Un equipo de ventas ha experimentado una baja del 20 % en las ventas debido a rivalidad interna, incumplimiento de metas y escaso uso del CRM. La falta de comunicación ha deteriorado el ambiente laboral y afectado la motivación del equipo.

Checklist de Diagnóstico:

Causa del Conflicto	Descripción	Impacto en Ventas	Estilo de Afrontamiento (TK)
Rivalidad entre vendedores	Competencia negativa y falta de cooperación.	Reducción del 20 % en ventas.	Competitivo / Colaborativo
Incumplimiento de metas	Falta de planificación individual y apoyo mutuo.	Desorganización y baja moral.	Evasivo / Colaborativo
Uso inadecuado del CRM	Escaso registro de clientes y seguimiento.	Pérdida de oportunidades.	Cooperativo

Hoja de Plan de Intervención:

Objetivo	Acción propuesta	Estilo TK	Justificación
Mejorar la colaboración del equipo	Reunión de comunicación abierta y acuerdos internos	Colaborativo	Fomentar confianza y solución conjunta
Alinear metas individuales	Establecer objetivos SMART revisados semanalmente	Competitivo	Enfocar esfuerzos sin rivalidad destructiva
Optimizar uso del CRM	Capacitación breve con ejemplos de casos reales	Cooperativo	Potenciar eficiencia y seguimiento



La excelencia no se improvisa

síguenos

